

ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК НЕОБХОДИМЫХ ЭЛЕМЕНТ БЛАГОПОЛУЧИЯ ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ

А.Г. Труханенко

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: trukhanenko@sibmail.com

Научный руководитель: Арцер Т.В., канд. экон. наук, доцент

Результаты российских исследований показывают, что наиболее острая проблема, которая стоит сегодня у предприятий разного уровня - это проблема дефицита кадров. Рабочие неизбежно покинут организацию (выйдут на пенсию), а молодой человек, пришедший в «возрастной» коллектив, по понятным причинам испытывает дискомфорт. Передача опыта молодым специалистам – занятие трудоемкое для каждого предприятия, но безусловно эффективное. Ведь чем быстрее работник разберется и адаптируется в работу, тем скорее начнет приносить компании выгоду. Варианты подготовки сотрудников могут быть разнообразными, но наставничество является одним из самых эффективных и наиболее доступным способом для любой организации.

В настоящее время дефицит квалифицированных кадров выходит на первое место среди проблем, которые мешают росту предприятий. В 2014 году компания PricewaterhouseCoopers провела опрос, который показал, что нехваткой специалистов обеспокоены 85% руководителей российских компаний, назвавших эту проблему - угрозой экономической стабильности. Также остра эта проблема является для остальных стран БРИКС (71%) и для США (70%). Результаты исследования в целом по миру показали, что поиском сотрудников с необходимой квалификацией озабочены 70% глав компаний (СЕО) [1].

В сложившейся ситуации возникла острая проблема передачи знаний и навыков от более опытных специалистов к молодым работникам, которые только пришли на предприятия.

Целью данной статьи является раскрытие потенциала персонала старшего поколения через институт наставничества для предприятий с одной стороны, и улучшения благополучия пожилых людей с другой.

Актуальность работы заключается в том, что самым эффективным процессом передачи знаний и навыков на производстве многими специалистами признана система наставничества. Внедрение современного подхода к наставничеству персонала – это многогранный процесс и в реалии нашего времени его введение требует детального и осмысленного подхода. Наставничество - необходимый элемент как для программы адаптации и профессионального образования молодых рабочих и специалистов на предприятии, так и решение социальных проблем, связанных с благополучием пожилых людей.

В ходе работы были поставлены следующие задачи:

1. рассмотрение института наставничества для улучшения благополучия пожилых граждан;
2. изучение значимости внедрения системы наставничества для предприятий;
3. анализ опыта зарубежных стран.

Население развитых стран становится старше. В 2050 г. около одной трети населения европейских стран будет в возрасте свыше 60 лет [2]. Согласно опросу, который проводился среди HR-директоров крупных российских компаний, старение персонала и отсутствие молодых специалистов на рынке - наиболее значимые про-

блемы [3]. Так, например, подавляющее число директоров по персоналу признают, что наиболее критичный фактор в настоящее время и в ближайшем будущем – это нехватка персонала (данное мнение выразили почти 80% респондентов). Дефицит квалифицированных кадров напрямую связан с проблемой старения персонала: этот фактор респонденты отмечали в 38% случаев, и он опередил традиционные для российских компаний проблемные зоны: низкий уровень мотивации персонала – 35%, и низкий уровень квалификации – 33%. Также анализ показывает, что удельный вес молодых работников (18–24 лет) и лиц в возрасте (25–49 лет) уменьшается, а доля сотрудников старшего поколения растет.

Стоит отметить, что подобные исследования проводила не только Россия. 2 января 2015 года немецкая газета «DieWelt» опубликовала статью под названием «Демографическая драма в ФРГ становится реальностью». В статье речь идет об экономических проблемах Германии, связанных со сменой поколений в трудоспособном возрасте. Так, например, число пожилых сотрудников, к которым в Германии относят граждан в возрасте 50 лет и старше, составляло в 1999 году, 5,2 миллиона человека, к 2013 году их число увеличилось до 9,1 миллиона человек. Доля пожилых лиц среди всех занятых увеличилась за это время с 19 до 31%.

Также эксперты Управления по бюджетной ответственности Великобритании (Office for Budget Responsibility, OBR) 11 июля 2015 года опубликовали доклад с прогнозируемыми размерами и структурой населения 2065 году. Доклад отражал эволюцию структуры населения Британии за последние 50 лет, а также прогнозирует изменения, которые произойдут в следующие 50 лет, в частности с учетом дополнительного увеличения числа людей в возрасте старше 85 лет и более по сравнению с количественным увеличением в других возрастных категориях. Именно это старение населения в долгосрочной перспективе будет оказывать наиболее существенное влияние на состояние государственных финансов Великобритании.

В соответствии с этими изменениями в структуре населения стран возникает необходимость исследовать категорию «персонал старших возрастов», особенности его использования и поиск «оптимального» метода передачи опыта и знаний от более квалифицированных специалистов преклонного возраста к молодым работникам предприятия.

В современных условиях передача опыта новым сотрудникам является основным методом обучения персонала внутри фирмы, так как ни один внешний тренинг не сможет подготовить начинающего сотрудника к профессиональной деятельности для конкретной компании. Передача опыта и знаний может происходить по-разному, в каждой фирме существуют свои технологии для этого, исходя из присущей именно ей корпоративной культуре. Рассмотрим наиболее популярные методы на предприятиях.

Самый распространенный метод передачи опыта на предприятии, который применяют большинство менеджеров – это передача полномочий, то есть делегирование. Делегирование – это процесс поручения некоторых заданий другому сотруднику (чаще всего подчиненному). Многие задачи менеджера настолько объемны, что не могут быть решены им одним. Следовательно, иногда руководство распределяет свою работу между своими подчиненными, иными словами, делегирует обязанности.

Задачей у делегирования может быть несколько, но первостепенной считается не «разгрузка» рабочего времени, а передача опыта. Конечно, передать весь имеющийся у руководителя опыт одномоментно, единым блоком практически невозмож-

но. Для этого существует делегирование отдельных поручений. Стоит отметить, что при делегировании руководитель не освобождается от ответственности за неудовлетворительное качество выполненной работы подчиненным. Кроме передачи навыка, целями делегирования также могут являться эффективное выполнение тех или иных задач, то есть руководитель получает возможность заниматься развитием производства, нежели рутинной работой.

Следующий метод передачи опыта достаточно развит в большинстве крупных западных корпораций - это внутренняя система образования. На предприятии существует внутренняя команда тренеров (они же сами работники компании), которые развивают сотрудников и передают им знания с помощью корпоративных, внутренних тренингов. Тренинги очень выгодны, если сотрудники компании владеют последними методиками передачи навыков, знаний, в этом случае передается именно то, что необходимо. В свою очередь, компания может не тратить много денег на дорогостоящих тренеров, если сотрудникам необходимо дать базовые знания. Но здесь существует также и ряд недостатков, которые могут помешать должному эффекту от корпоративных тренингов, например, если тренер, проводящий тренинг, просто передает знания без обладания техникой, и, если все руководители разрозненно читают материал.

Последний метод, который в настоящее время находит все более частое применение – это наставничество. Характерные признаки института наставничества представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Характеристики института наставничества

Данные характеристики обозначают:

- гибкость (наставничество может осуществляться различными путями и методами);
- прикладной метод (институт наставничества ориентирован на профессиональную деятельность сотрудников и позволяет охватить весь диапазон этой деятельности);
- индивидуальность (наставничество напрямую ориентировано на потребности и интересы нового сотрудника);
- ориентация на новых сотрудников (система наставничества позволяет учитывать потенциал молодых специалистов);
- система обратной связи (наставничество хорошо сочетается с другими методами передачи опыта).

Наставничество очень часто путают с методом «коучинг», однако они имеют ряд отличий:

- а) коучинг применяют в основном тогда, когда компания испытывает «кризис зрелости»;
- б) коучинг практически не используется для новых сотрудников, так как молодым специалистам требуется введение в должность;

в) наставничество охватывает более широкий диапазон проблем, чем коучинг;
 г) наставничество является более продолжительным процессом по сравнению с коучингом (поскольку система наставничества ориентирована не только на помощь в достижении целей, но и на передачу необходимых знаний, умения, опыта).

Проведем сравнительный анализ различных методов передачи знания в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ методов передачи опыта на предприятиях

Метод передачи опыта	Преимущества	Недостатки
<i>Делегирование</i>	1. Делегирование – довольно действенный способ мотивации; 2. Делегирование – эффективный метод для повышения квалификации подчиненных. Выполнение незнакомой работы стимулирует сотрудника к освоению и изучению новой сферы деятельности.	1. Метод делегирования не применим для новых сотрудников, т.к. молодые специалисты не обладают должными навыками и опытом.
<i>Внутренняя система образования (тренинги)</i>	1. Корпоративный тренинг позволяет четко поставить задачу на те проблемы, которые необходимо решить в данной корпорации; 2. Квалифицированный корпоративный тренинг всегда способствует сплочению коллектива; 3. Корпоративные мероприятия позволяют сэкономить, если компания располагает собственными площадями для проведения тренинга.	1. Отсутствует элемент индивидуальности; 2. Слабая обратная связь с сотрудниками; 3. Отсутствие возможности охвата широкого диапазона проблем из-за нехватки времени;
<i>Наставничество</i>	1. Обучение сотрудников происходит непосредственно на рабочем месте; 2. Индивидуальный подход, который в наибольшей степени позволяет учитывать личностные особенности обучаемого сотрудника; 3. Ускорение и упрощение процесса адаптации новых сотрудников; 4. Эффективное распространение корпоративных ценностей и корпоративной культуры среди обучаемых сотрудников; 5. Снижение текучести кадров; 6. Улучшение межличностного и профессионального взаимодействия сотрудников.	1. Снижение рабочей эффективности наставника; 2. Неструктурированная подача информации (знаний, умений); 3. Отсутствие педагогических методик обучения.

Данные таблицы наглядно отражают преимущества института наставничества над другими методами передачи опыта и знаний молодым специалистам. Исходя из весомых преимуществ наставничества можно сделать вывод, что данный метод даст наибольший эффект в формирование опыта и компетенций у специалистов, которые только пришли на предприятие. Эффективность наставничества заключается в том, что носит персональный характер, и никакой другой метод обучения не может быть столь адресным и приближенным к реальным условиям. Наставник может быстро

реагировать на ошибки, допущенные его подопечным, и детально разобрать их, указав на правильный ход работы.

Но институт наставничества также можно рассматривать как необходимый элемент благополучия пожилых людей. Международная неправительственная организация HelpAge International совместно с Фондом Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) с 2013 года публикуют рейтинг стран мира по индексу качества жизни и благополучия пожилых людей.

Рейтинг основан на статистическом анализе состояния 13 показателей качества жизни и благополучия пожилых людей, объединенных в четыре основные группы:

1. Материальная обеспеченность (достаточный уровень дохода и способность использовать его самостоятельно для удовлетворения основных потребностей в более старшем возрасте). Данная группа включает в себя: уровень бедности в пожилом возрасте, ВВП на душу населения, охват пенсионным доходом носительное благосостояние пожилых людей.

2. Состояние здоровья (наступление старости напрямую связано с риском плохого состояния здоровья, с физической слабостью, а также инвалидностью). Блок включает в себя психологическое благополучие, продолжительность жизни после 60 лет и состояние здоровья.

3. Образование и занятость (образование и занятость являются элементами, которые способствуют способности преодолению проблем и характеризуют способности пожилых людей). Группа включает в себя показатели продолжительности активной жизни после 60 лет, уровень образования и уровень занятости.

4. Хорошие условия социальной жизни (граждане преклонного возраста должны иметь свободу выбора, жить независимой и самостоятельной жизнью). Блок отражает физическую безопасность, социальные связи, гражданские свободы и доступ к общественному транспорту.

Третий блок показателей – образование и занятость включает в себя показатель активной жизни граждан после 60 лет. Данный показатель тесно связан с институтом наставничества, т.к. система наставничества может помочь гражданам пожилого возраста адаптироваться к выходу на пенсию в психологическом аспекте. Выход на пенсию – это многоступенчатое социальное событие и социальный процесс. Он складывается из нескольких этапов: этап принятия непосредственного решения о прекращении трудовой деятельности, этап подготовки к покиданию работы, и этап адаптации к новым социальным ролям.

Прекращение работы сопровождается у многих пожилых граждан изменением образа жизни, разрывом привычных связей, новым отношением со стороны окружающих и необходимостью по-новому структурировать время.

В связи с этим явлением психологами употребляется термин «пенсионная болезнь». Болезнь можно объяснить тем, что в течение всей своей жизни человек трудился и находил в труде удовлетворение. После ухода на пенсию новое социальное положение требует адаптации. Чем человек был более удовлетворен своей деятельностью на работе и своим должностным положением, тем выше вероятность того, что ему будет сложнее адаптироваться к новой социальной среде. Выход на пенсию для него может обозначать отказ от всего важного, ценного и продуктивного в жизни. Данная причина вынуждает значительное количество людей продолжать работать и после выхода на пенсию.

Однако, на пути энергичных пожилых людей, которые желают трудиться, возникает много препятствий. Социальная среда (в том числе и предприятия) далеко не

всегда предоставляет адекватные условия для адаптации к этим изменениям. По данным российского исследования, по экономическим или внутренне-психологическим причинам испытывают необходимость в работе 32,5% пенсионеров [3]. При этом, большинство из них нуждаются в индивидуальном режиме работы (свободный график, неполный рабочий день, близость от места жительства и т.д.), что трудно осуществить в современных условиях, либо просто требует от работодателей больших усилий и соответственно встречает меньше заинтересованности.

В зарубежных странах опыта применения института наставничества как элемента благополучия пожилых людей пока нет. Но, например, в Германии, компании BMW вместо того, чтобы решать проблему «пожилого рабочего» традиционно – а именно, насильственно отправить своих работников на пенсию по достижении определенного возраста, решила помочь своему персоналу спасти свои рабочие места. Эксперимент проводился таким образом – для работы на одной сборочной линии был подобран персонал, средний возраст которого составлял 47 лет. Это важно, поскольку прогнозируемый возраст работников BMW в 2017 году составляет именно 47 лет. Суть эксперимента сводилась к тому, чтобы понять, как себя ведут рабочие-сборщики, а затем определить, каким образом можно улучшить условия их работы. Например, использование специальной обуви в случае заболеваний ног, уникальных стульев, конструкция которых позволяет устанавливать их прямо на сборочной линии. Другие «простые» решения представлены новыми компьютерными мониторами с более четким изображением и более эргономичными инструментами. В общем по компании BMW на рабочих местах было сделано 70 небольших изменений, а итоговая стоимость проекта (включая потерянное время) составила 50 000 долларов.

Другой метод решения проблемы старения персонала выбрала украинская компания ОАО «Одескабель». ОАО «Одескабель» провела процесс омоложения кадров. Основополагающая идея подхода заключалась в том, чтобы помочь пенсионерам предприятия как можно быстрее приспособиться к новым условиям жизни после ухода на пенсию. Генеральный директор принял решение: всем увольняющимся пенсионерам доплачивать к пенсии 80 % от средней зарплаты на протяжении одного года после увольнения. Единственное условие - наличие стажа работы на предприятии до наступления пенсионного возраста (не менее семи лет). Под действие положения на заводе попало около 70-ти человек. Общая сумма проекта не уточняется.

Исследуя данный опыт зарубежных стран, можно сделать вывод, что решение проблемы старения персонала обходится предприятиям очень дорого. Рейтинговое агентство RAEX в начале 2015 года опубликовали результаты исследования, которые показали, что наиболее дефицитной категорией работников в России остается производственно-технический персонал. Так доля компаний, где можно наблюдать дефицит кадров, составляет 47%. При этом 10% компаний оценивает степень нехватки сотрудников как острую, 40% – как умеренную [5]. Дефицит кадров по должностям на российских предприятиях представлен на рисунке 2.

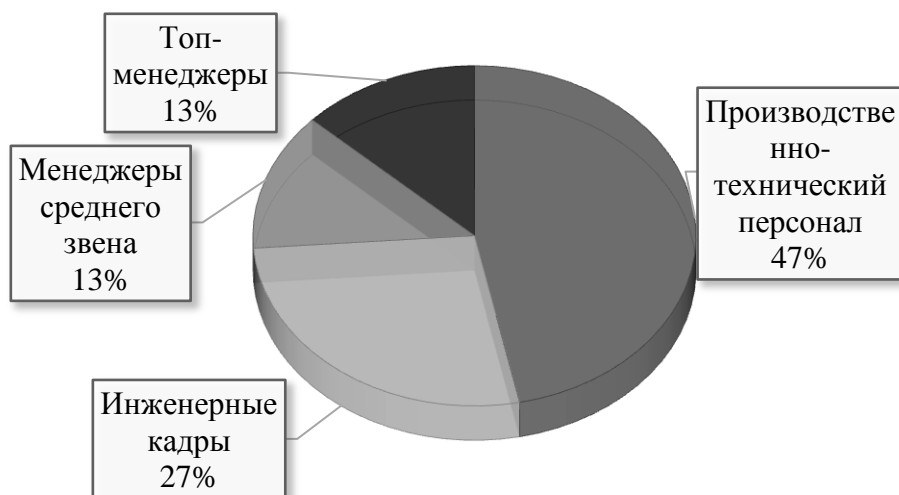


Рис. 2. Доля компаний, испытывающих дефицит работников различных категорий

Производственно-технический персонал и инженерные кадры на российских предприятиях – это чаще всего сотрудники пожилого возраста. Таким образом, институт наставничества может помочь сохранить опыт и знания внутри компании, и адаптировать пожилых людей к новым социальным условиям, при этом, затраты будут минимальны.

Если правильно выстроить систему наставничества, все важные навыки и опыт останутся внутри компании и будут передаваться сотрудниками «из поколения в поколение». Новичкам станет проще вливаться в коллектив, повысится общая лояльность сотрудников, а HR-менеджеру наставничество позволит сократить бюджеты на обучение сотрудников.

Однако существует ряд ограничений института наставничества как элемента благополучия пожилых людей.

Во-первых, опыт, знания и навыки наставника ограничены, поэтому с течением времени обучаемый «перерастает» своего наставника. В данном случае институт наставничества теряет практический смысл. Для обеспечения непрерывного процесса передачи знаний, если этого требует специфическая сфера деятельности (например, высокие технологии), необходимо, чтобы наставник всегда обладал большим знанием и умением, чем свой подопечный. Наставник может либо за счет саморазвития в ходе обмена информацией с подопечным получать больший опыт, либо постоянно проходить внешнее обучение. К сожалению, граждане пожилого возраста не всегда смогут отвечать этому критерию.

Во-вторых, наставничество следует воспринимать не только как процесс развития практических навыков, но и как составляющую системы знаний, которая требует принципиально нового подхода к управлению. Наставник должен встраиваться в информационный поток между администрацией предприятия и работником, обеспечивая эффективный горизонтальный и вертикальный обмен знаниями.

Однако важно не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность. Особенно это важно, когда предприятие внедряет наставничество как систему, и в течение времени формирует в компании полноценный «институт наставничества».

Самый простой и популярный метод признания труда наставника считается премирование: выплата денежного вознаграждения за каждого подчиненного работника (например, по окончании испытательного срока). Для пожилых людей это очень важный аспект для их благополучия. Однако при таком методе есть риск, что наставники будут увеличивать количество подопечных, при этом снижая качество работы с каждым из них. Для многих компаний, в силу сложившейся системы оплаты, подобный способ поощрения является неприемлемым.

Другим способом материального поощрения и признания ценности труда наставников является создание и формирование показателей в систему KPIs (ключевых показателей эффективности), выполнение которых, влияет на размер заработной платы и премий. Но для компаний, которые специализируются на оказании профессиональных услуг, основное значение будет иметь нематериальная мотивация:

- создание внутрикорпоративных знаков отличия, которые придадут наставникам особый статус в коллективе (грамоты, значки);
- публичное признание руководством ценности работы наставников для компании;
- внимание топ-менеджеров к проблемам наставников;

Кроме этого, есть хорошие методы признания работы, такие как определение лучшего наставника, вручение специальных памятных подарков на каком-либо корпоративном мероприятии и т. д.

Лучшим же мотивирующим фактором внедрения института наставничества для предприятия будет создание корпоративной культуры. Наставничество будет восприниматься сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность.

В заключение стоит отметить - говорят, что 10% сотрудников будут работать хорошо, независимо ни от чего. Еще 10% будут работать плохо, какие бы условия труда им не предоставляли. Работа же остальных 80% сотрудников зависит от системы управления и стимулирования. В том числе - и от института наставничества. Пожилые люди обладают большим жизненным опытом, и если предприятия будут признавать их знания и умения в институте наставничества, то это несомненно повлияет на благополучие граждан пожилого возраста.

В ходе исследования, были сделаны следующие выводы, что никакой другой способ профессиональной адаптации и обучения не может сравниться по эффективности с наставничеством, когда знания и опыт передаются буквально из рук в руки от старшего, опытного сотрудника, исполняющего роль наставника к только пришедшему в компанию сотруднику, исполняющему роль ученика. Институт наставничества выступает как механизм передачи специфичных и важных для компании знаний, опыта, навыков, техник и методов работы, а также и создания в ней определенной корпоративной культуры. Лица пожилого возраста, проработавшие много лет на одном предприятии, обладают всеми качествами наставника. Сейчас ведется активная политика государства в стратегии поддержки пожилых людей в области их благополучия, но здесь также важна роль бизнеса. Именно предприятия, внедряя институт наставничества, могут не только достигать не только свои цели и поддерживать социальную политику страны в целом.

Система наставничества - это необходимый элемент корпоративной культуры для предприятия. Для поддержания этого процесса требуется регулярная заинтересованность руководителей в данном вопросе. Если не контролировать внедрение института наставничества, то процесс не даст должного эффекта. Грамотное построение

ние данной системы позволят всем важным знаниям и навыкам остаться в организации (опытные сотрудники передадут его новому поколению специалистов). Кроме того, подобное взаимодействие в коллективе укрепляет командный дух и корпоративную культуру. И как следствие, фирма, приобретает высокопрофессиональную и мотивированную команду сотрудников, которая разделяет ее ценности и культуру.

Список использованной литературы.

1. РwC: Нехватка кадров – угроза стабильности и помеха для роста бизнеса [Электронный ресурс] // РБК. 2015. URL: <http://www.rbc.ru/economics/22/01/2014/900895.shtml> (дата обращения: 12.10.2015).
2. Population statistics [Электронный ресурс] // Organisation for economic co-operation and development. 2015. URL: [http:// stats.oecd.org/](http://stats.oecd.org/) (дата обращения: 14.10.2015).
3. Artcer T.V., Galieue X, Mondello G. Mentoring as a way of forming and effective utilization of manpower (the experience of France) // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – Tomsk, 2015. – PP. 53-57.
4. Васильева Е.Н., Мосина О.А. Пожилые в социально-демографической структуре российского общества // Материалы III тюменского социологического форума 3-4 октября. – Тюмень, 2013. – С. 436–441.
5. Дефицит кадров: текущий момент [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX. 2015. URL: <http://www.raexpert.ru/researches/shortage/part2/> (дата обращения: 12.10.2015).

Исследование выполнено на базе Томского политехнического университета при финансовой поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках выполнения научно-исследовательских работ по направлению «Оценка и улучшение социального, экономического и эмоционального благополучия пожилых людей», договор № 14.Z50.31.0029.

АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИИ

М.И. Чепишко

Томский политехнический университет, г.Томск

E-mail: mariya.chepishko@mail.ru

Научный руководитель: Калмыкова Е.Ю., доцент

В статье рынок недвижимости рассматривается как система, которая при всем своем преобразовании и развитии, очень чувствительна к факторам и изменениям, происходящим в государстве. В период кризиса это сильно сказывается на первичном рынке и на аренде жилья. Названы некоторые группы факторов, воздействующих, на данный рынок в настоящий момент. Проанализирована ситуация с ценами на рынке недвижимости, спрогнозирована динамика спроса, исходя из экспертных оценок.

На сегодняшний день рынок недвижимости является существенной составляющей в любой национальной экономике, поскольку недвижимость – это важней-